

NRIグループ 中期経営計画 (2023-2025)

株式会社 野村総合研究所
代表取締役会長 兼 社長

此本 臣吾

2023年4月27日

NRI

Envision the value,
Empower the change



1 前中期経営計画 (2019-2022) の振り返り

2 NRI Group Vision 2030 (V2030)

3 中期経営計画 (2023-2025)

前中期経営計画 (2019-2022) の振り返り

- 財務目標については計画値をクリア

	<u>2018年度 実績</u>		<u>2022年度 実績</u>	<u>目標</u>	<u>年平均成長率</u>
売上収益	5,012億円	➔	6,921億円	6,700億円	✓ +8.4%
うち、海外	530億円	➔	1,232億円	1,000億円	✓ +23.4%
営業利益 (営業利益率)	714億円 (14.3%)	➔	1,118億円 (16.2%)	1,000億円 (14%)	✓ +11.9%
ROE	12.3%	➔	20.7%	14%	✓

外部評価機関から高い評価を得たESGの取組み

Dow Jones Sustainability Indices

Member of
**Dow Jones
Sustainability Indices**
Powered by the S&P Global CSA

- World Index
2018年から**5年連続採用**
- Asia Pacific
2016年から**7年連続採用**

MSCI ESG Ratings*

MSCI
ESG RATINGS **AAA**

CCC B BB BBB A AA **AAA**

As of 2022, NRI received an MSCI ESG Rating of AAA.

- MSCI ESG Leaders Index
2016年から**7年連続採用**
- 2021年から**2年連続
最高位「AAA」獲得**

CDP

CDP
DISCLOSURE INSIGHT ACTION
**A LIST
2022**
CLIMATE

CDP
SUPPLIER
ENGAGEMENT
LEADER 2022

- 2019年度から**4年連続
気候変動で「Aリスト」**
- サプライヤー・エンゲージメント
評価で2019年度から
4年連続最高評価

(評価されている主なポイント)

- 環境：気候変動における財務インパクトのシナリオ分析
 - 社会：人材関連データの充実、人材育成への投資
 - ガバナンス：コンプライアンスなどへの取組み
-
- ESGに関するリスク軽減の取組み
 - ダイバーシティ & インクルージョン (D&I)
 - データセキュリティの強化 など
 - コーポレート・ガバナンス、コンプライアンスへの取組み
-
- 開示内容の充実 (温室効果ガス排出量など)
 - ビジネスパートナー企業との良好なエンゲージメント
 - 温室効果ガス削減目標の設定勧奨
 - 温室効果ガス排出量に関する情報開示の働きかけ

*THE USE BY NRI OF ANY MSCI ESG RESEARCH LLC OR ITS AFFILIATES ("MSCI") DATA, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT, RECOMMENDATION, OR PROMOTION OF NRI BY MSCI. MSCI SERVICES AND DATA ARE THE PROPERTY OF MSCI OR ITS INFORMATION PROVIDERS, AND ARE PROVIDED 'AS-IS' AND WITHOUT WARRANTY. MSCI NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI.

1 前中期経営計画 (2019-2022) の振り返り

2 NRI Group Vision 2030 (V2030)

3 中期経営計画 (2023-2025)

NRIグループの企業理念と NRI Group Vision 2030の体系

- 経済価値と社会価値との一体化を中核に据えたVisionへ



企業理念

使命

社会に対して：

新しい社会のパラダイムを洞察し、その実現を担う

お客様に対して：

お客様の信頼を得て、お客様とともに栄える

創発する 社会

夢と可能性に満ち、**豊かさ**を実感する、**活力**ある社会

人々の英知がつながり、環境にやさしい**持続可能**な社会

強くてしなやかな、**安全で安心**に満ちた社会

私たちの 価値観

先見性と**緻密さ**で、期待を超える

多彩な個が**互いに尊重**し、**志をひとつ**にする

情熱と誇りを胸に、あくなき**挑戦**を続ける

コーポレート・ステートメント

Dream up the future.

未来創発

2030年のNRIグループの姿

めざす姿

経営とテクノロジーの融合で時代を先駆け、
DXの先にある豊かさを洞察し、
デジタル社会資本で世界をダイナミックに変革する存在へ

創発する社会

夢と可能性に満ち、
豊かさを実感する、活力ある社会

人々の英知がつながり、
環境にやさしい持続可能な社会

強くてしなやかな、
安全で安心に満ちた社会

2030年に向けて

NRIグループの優れた人的・知的資本を結集し、豊かな未来
社会に向けたデジタル社会資本を創出する

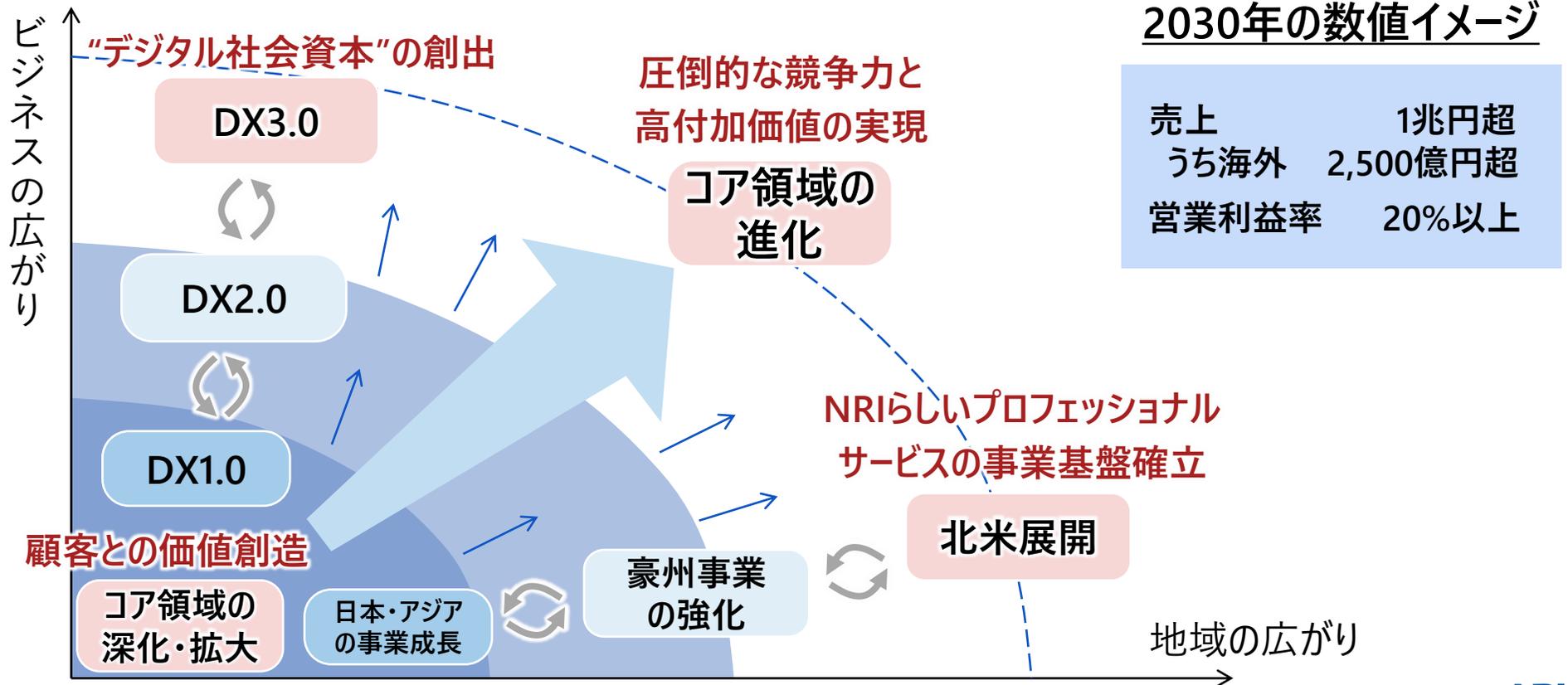
社会資源の有効活用のためのビジネスプラットフォーム導入や
最適社会の実現に向けたデジタルツイン等の取組みを推進する

あらゆる人が安心してデジタルサービスを楽しむように、災害や
サイバーリスクに強いITインフラを実現し、安定運用する

デジタル社会資本とは：デジタル技術で新たな価値を生み出し、社会や産業を支える共通のインフラやサービス

成長ストーリー

- コア領域は、**コンソリデーション**で顧客との価値創造をさらに深める **(深化・拡大)**。加えて、**ビジネスプラットフォーム拡大**と**抜本的な生産革新**で圧倒的な競争力と高付加価値を実現 **(進化)**
- DXは、DX1.0/2.0に加え、企業や産業を超えて社会にインパクトをもたらす**DX3.0**に挑戦
- グローバルは、アジア・豪州に加え、巨大かつ高い成長力をもつ市場である**北米**へ展開



(ご参考) 顧客・業界の変革に加えて、社会の変革に挑戦

社会の
トランスフォー
メーション

DX3.0

パラダイム変革

様々なパートナーとの共創を通じたデジタル社会資本の創出

- ソーシャルDX (行政デジタル化、地域・空間のスマート化、金融サービスの広がり)
- バリューチェーンDX (最適化/ト्रेस、循環エコノミー、脱炭素)
- インフラDX (インフラライフサイクル変革、金融インフラの創造と進化)

DX2.0

ビジネスモデル
変革

今までにないデジタルサービスの確立

- 新たな業種横断型プラットフォームの構築
- 顧客の新たなビジネスモデルやエコシステムの実現

DX1.0

プロセス変革

インフラ変革

既存ビジネスの進化、新事業の創出

- コンサル：マネジメントとデジタルの融合で企業変革を推進
- 金融：金融業界の再編に対応した金融BPFの進化
- 産業：デジタルIPの業界横断サービス化などさらなる高度化
- 基盤：デジタル・セキュリティなどの新サービス創出

顧客・業界の
トランスフォー
メーション

成長ストーリー（コア領域の深化と進化）

コア領域の深化・拡大

コンソリレーションを通じて、
顧客との価値共創をさらに深める
（顧客をデジタルファーストへ変革）



コア領域の進化

BPF※1の拡大と抜本的な生産革新で
圧倒的な高付加価値を実現
（自らのビジネスモデルの変革）

コンサル
ティング

社会に大きなインパクトを実現

- 社会変革に向けた**ビジネスモデル**を創出
- マネジメントとデジタルの融合で企業変革を推進
- アジアからグローバルファームへの挑戦

産業IT
ソリューション

DX成長企業のメインパートナーへ

- コンソリレーションのフル活用で、リーダー企業のDXパートナーに
- デジタルIPの高度活用で生産性を向上

金融IT
ソリューション

金融BPFの圧倒的な地位確立

- ソーシャルDX、XaaS※2、GRCS※3などの**新たなBPF創出**と生産革新により**高収益ビジネスモデル**を追求
- レガシーITのトランジションで**顧客のDXシフト加速**

IT基盤
サービス

サービスの進化で安全安心を実現

- デジタル・セキュリティはじめ**新基盤サービス創出**
- **先進技術やIP獲得**で、デジタル社会実現に貢献

※1 ビジネスプラットフォーム ※2 X as a Service ※3 Governance、Risk、Compliance、Security

サステナビリティ基本方針（マテリアリティ）

マテリアリティ：「持続可能な未来社会づくり」と「NRIグループの成長戦略実現」のために2030年に向けて重点的に取り組むテーマ

創出する価値



デジタル社会資本の充実を通じた
活力ある未来社会の共創



社会資源の有効活用を通じた
最適社会の共創



社会インフラの高度化を通じた
安全安心社会の共創

価値を生み出す 資本



多様なプロフェッショナルの挑戦・成長による
人的資本の拡充



個々の知を組織力に昇華させる
知的資本の創出・蓄積



経営基盤 (ESG)

ビジネスパートナーとの協働による
地球環境への貢献



ステークホルダーとの関係強化による
社会的責任の遂行



戦略的なリスクコントロールを実現する
ガバナンスの高度化



Envision the value, Empower the change

私たちNRIグループは、ありたい未来をかなえるため、
お客様の社会への想いとともに。

不確実性を極めた時代に、
誰も見えなかった新たな豊かさを、鮮明に描く。
変革への道筋を見だし、緻密に大胆に実現する。

創造は挑戦で、挑戦は成長で、成長は可能性だ。
私たち一人ひとりが、未来を動かす力になる。

Envision the value, Empower the change
まだ見ぬ価値をともに描き、変革にさらなる力を。

1 前中期経営計画 (2019-2022) の振り返り

2 NRI Group Vision 2030 (V2030)

3 中期経営計画 (2023-2025)

2025年度に向けた環境認識

- 経済環境は潮目が変わる。一方で、DXニーズは健在、より進化へ

社会変革の「うねり」と企業インパクト

社会課題の複雑化

- 社会課題解決が企業の最重要課題に。勝者総取りではなく、協調的な枠組みへとシフト
- 混迷を増す国際政治動向が複雑化に拍車

産業構造の流動化

- 各社が業態を超えた新たなビジネス領域模索
- 経営とテクノロジーのコンバージェンスが進展、テクノロジー活用が優劣を分ける

技術の進化とコモディティ化

- AI、メタバース、次世代通信等の技術進化
- ノーコード/ローコード等コモディティ化が同時進行

価値観・働き方の多様化

- 経済格差など集団として二極化、多様化進展
- 多彩な人材・才能の活用が企業の生き残り条件

2025年に向けた事業環境変化

- 23年はインフレ、金利動向により企業の業績圧迫も、24年以降徐々に回復
- 地政学リスク、資源価格、為替リスク等、マクロ要因の課題対応に追われる
- 気候変動は深刻化しGX※関連投資も拡大。金融投資もESGシフトがさらに進展

- 業界再編・異業種参入が加速、事業環境の先読みと機動力が競争を決する
- 先進企業はデジタル・ファーストへ転換を加速 (XaaS、デジタルツインなど)
- DX需要は業界トップだけでなく後続へも波及。IT投資はDX領域で旺盛づく

- グローバルIT大手はクラウド高機能化。AIのビジネス視点の活用がより重要に
- 企業のレガシーIT資産のモダナイズは待ったなし、基幹系まで刷新の広がり
- デジタルリスクの高度化・複雑化で、サイバーセキュリティへのニーズ高まり

- IT人材獲得競争が激化。人員確保が企業の成長力に直結
- 一人ひとりが創造性を発揮するための多様性とエンゲージメントがより重要に

※ グリーントランスフォーメーション

中期経営計画(2023-2025) (中計2025) 成長戦略の柱

コア領域

ビジネスモデルの進化で競争力と付加価値を向上

- 顧客の長期的な戦略パートナーとなり、顧客基盤をさらに拡大
- 金融BPFなどの高付加価値なIP型ビジネスモデルを拡大
- 抜本的な生産革新により、生産性を向上

DX進化 (DX2.0/3.0)

デジタル社会資本の共創と新領域への挑戦

- シンクタンク機能の強化によりDX2.0/3.0創出を加速
- 「デジタル社会資本」の実績を積上げ (マイナンバー関連サービス、NRI-CTS*など)

グローバル

世界3極での事業運営に向けた体制整備

- 豪州安定成長と、北米事業基盤の確立
- グローバルガバナンス体制を拡充し、事業推進・管理機能を強化

マネジメント

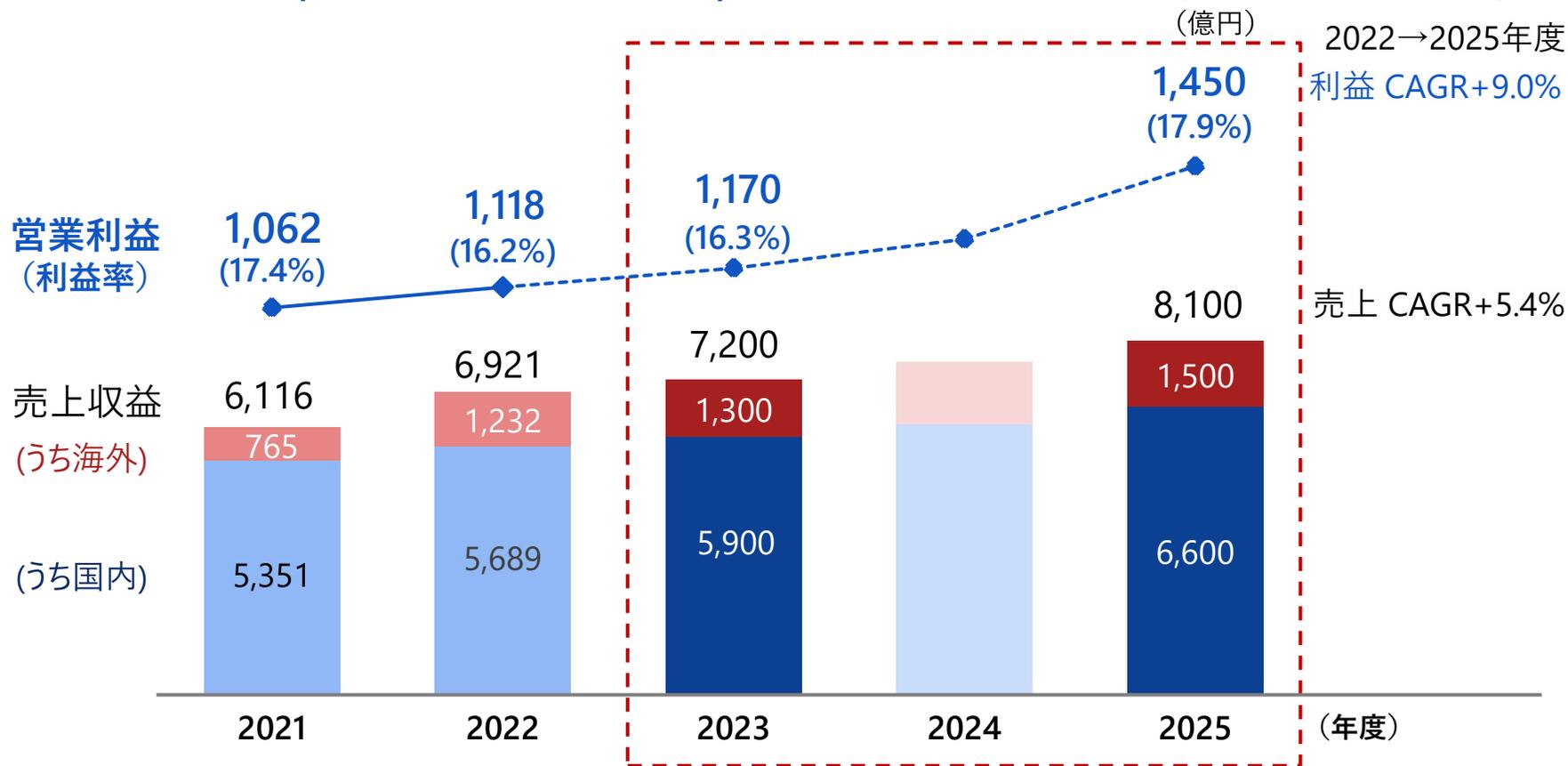
経営基盤の盤石化

- 採用拡大、D&Iの定着など人的資本の拡充により成長を加速
- サステナビリティ経営を強化。環境対応はサプライチェーンへ拡張

※ カーボントレーシングシステム

中計2025 数値計画

- 2025年度売上8,100億円、営業利益1,450億円を目標とする（M&Aを含まない）



	2022年度 実績	2023年度 計画	2025年度 計画
売上収益	6,921 億円	7,200 億円	8,100 億円
営業利益	1,118 億円	1,170 億円	1,450 億円
営業利益率	16.2%	16.3%	17.9%

営業利益成長の考え方

中計2025 利益成長イメージ



増収効果
(コア領域)

- 金融BPFの拡大やレガシーITアセットのモダナイゼーション（金融IT）
- デジタルファーストへ向けたDX需要の取り込み（コンサルティング・産業IT）

生産性向上

- 既存IT資産の効率化、開発フレームワークの刷新
- AIなどを活用した抜本的な生産革新

グローバル

- 豪州での安定成長と、Core BTSを核にした北米事業基盤の確立

新規事業
(DX2.0/3.0)

- 次世代シンクタンク機能による、DX3.0事業の創出
- マイナンバー関連サービス、排出権取引、NRI-CTSなど、デジタル社会資本の実績を積上げ

コア領域の深化（国内顧客の拡大）

【環境認識】

- ✓ 経営とテクノロジーの融合が進展。DXは複雑化し、ビジネス～業務～基幹システムの**統合的な大規模DX需要**が顕在化。顧客のビジネスとITを知り尽くした**NRIソリューション**の強みを発揮

コンサルティング（+50億円～）※

- ビジネスモデルと組織改革、KPI設定やデータによるPDCAなど、**デジタルファーストへ向けた複雑化するDX**に対し、課題設定～実行支援までトータル支援
- **GXなど新たなテーマを取り込み**ながら、公共向けなど社会課題系コンサル案件を拡大

金融ITソリューション（+400億円～）

- BPFをアンバンドリングし、**業界横断サービス**を展開。加えて、ニーズに対応して**サービスラインナップを拡充**
- 顧客のレガシー脱却ニーズに、クラウド移行など**モダナイゼーション支援**を拡大
- 証券+地銀など**業界再編、新規参入**向けサービス強化

産業ITソリューション（+400億円～）

- セカンドティアの企業群へ波及する**ECなどビジネスのDX化の需要の取り込み**
- **AI活用による業務プロセス改革**にソリューションで対応し、顧客を深掘り
- フロントDXに伴う会計・人事、コールセンター、CRM等、**基幹系システムの大型刷新**をリード

IT基盤サービス（+50億円～）

- デジタルリスクは高度化・複雑化。法制度対応なども求められるなか、拡大する**サイバーセキュリティ関連ニーズへの対応**を強化
- オンプレミス/クラウド双方のメリットを生かす新サービスなど**クラウド基盤サービス**を拡充

※（ ）内の数値は、2022年度→2025年度の売上伸長

コア領域の進化（抜本的な生産革新）

- 既存IT資産の機能統廃合やクラウド移行などモダナイズ、開発フレームワークの刷新、開発プロセスへのAI活用などによる**抜本的な生産革新**に取り組む
- 中計2025期間で、合計**約200億円の生産性向上投資**を計画

既存IT資産の モダナイズ

- ✓ 金融ビジネスプラットフォームの機能統廃合など、システム規模の最適化
- ✓ 基盤刷新、クラウド移行など産業分野のモダナイズ推進

開発フレームワーク

- ✓ 開発フレームワークのバージョンアップ
 - ローコード/ノーコード、自動化などを組み込んだ開発フレームワークの構築
 - 社内のノウハウ共有拡大と、共通的なモジュールをシェアする仕組みの整備

AIを活用した 開発プロセス確立

STEP1

AIテスト支援

AIを活用した**テスト工程**の
工数削減

STEP2

AIプログラム生成 AIテスト自動化

テスト工程+開発工程の
工数削減

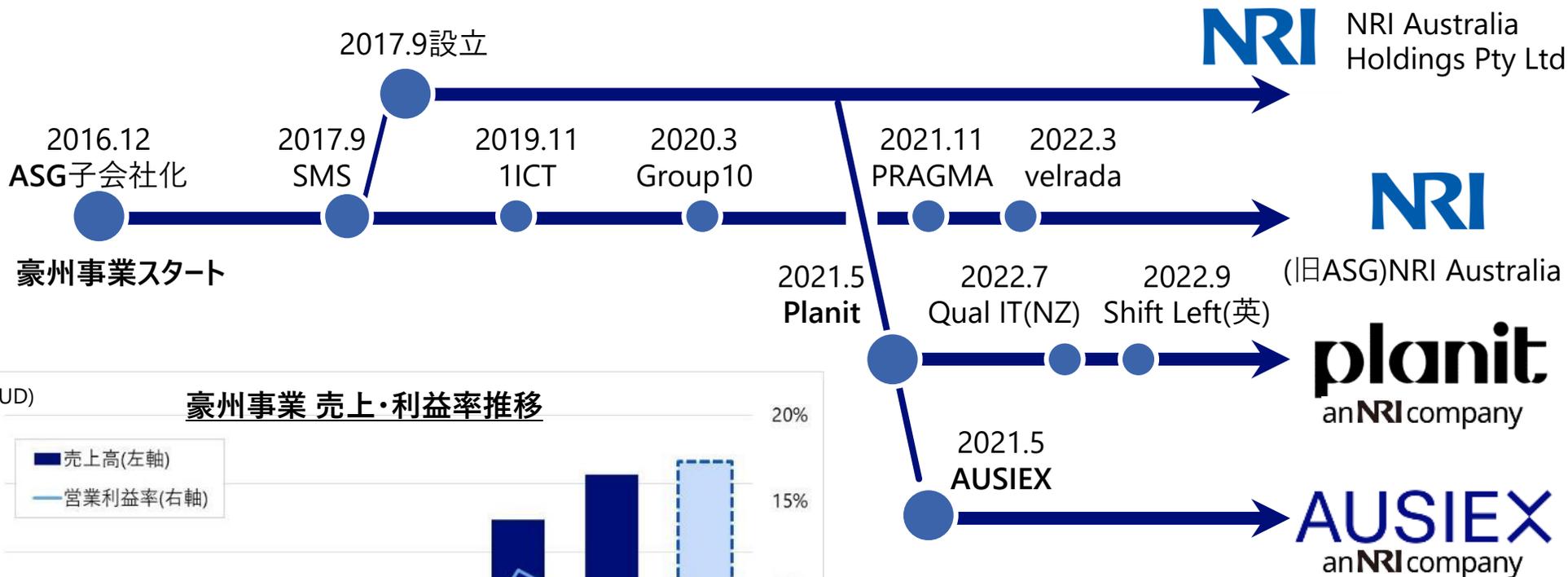
STEP3

NRI版AIエンジン活用

テスト工程+開発工程の
工数削減の**適用拡大**

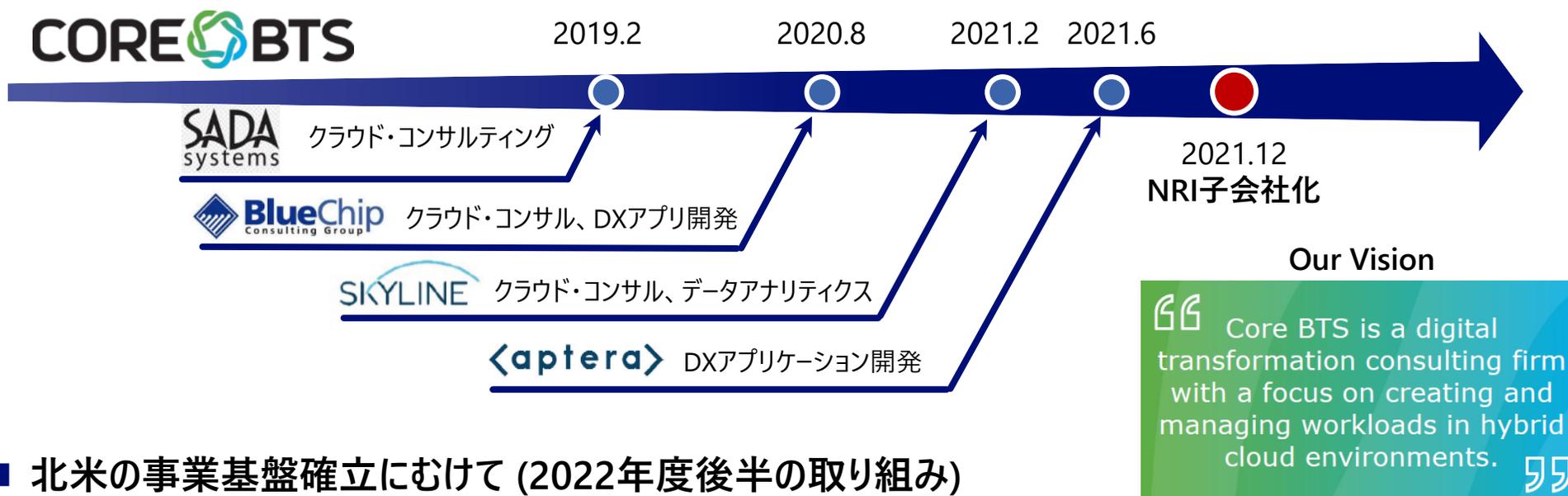
豪州：M&Aによる拡大フェーズから、安定成長と収益性向上へ

- 前ビジョン期間では主にM&Aを通じて事業領域と地域を拡大。「ベースキャンプ」として国外での経験を蓄積



北米：Core BTSを核に事業基盤を確立

- Core BTSは、祖業のネットワーク構築に、クラウドコンサル、アプリ開発などのケイパビリティを持つ会社をM&Aで拡充しながら事業を拡大



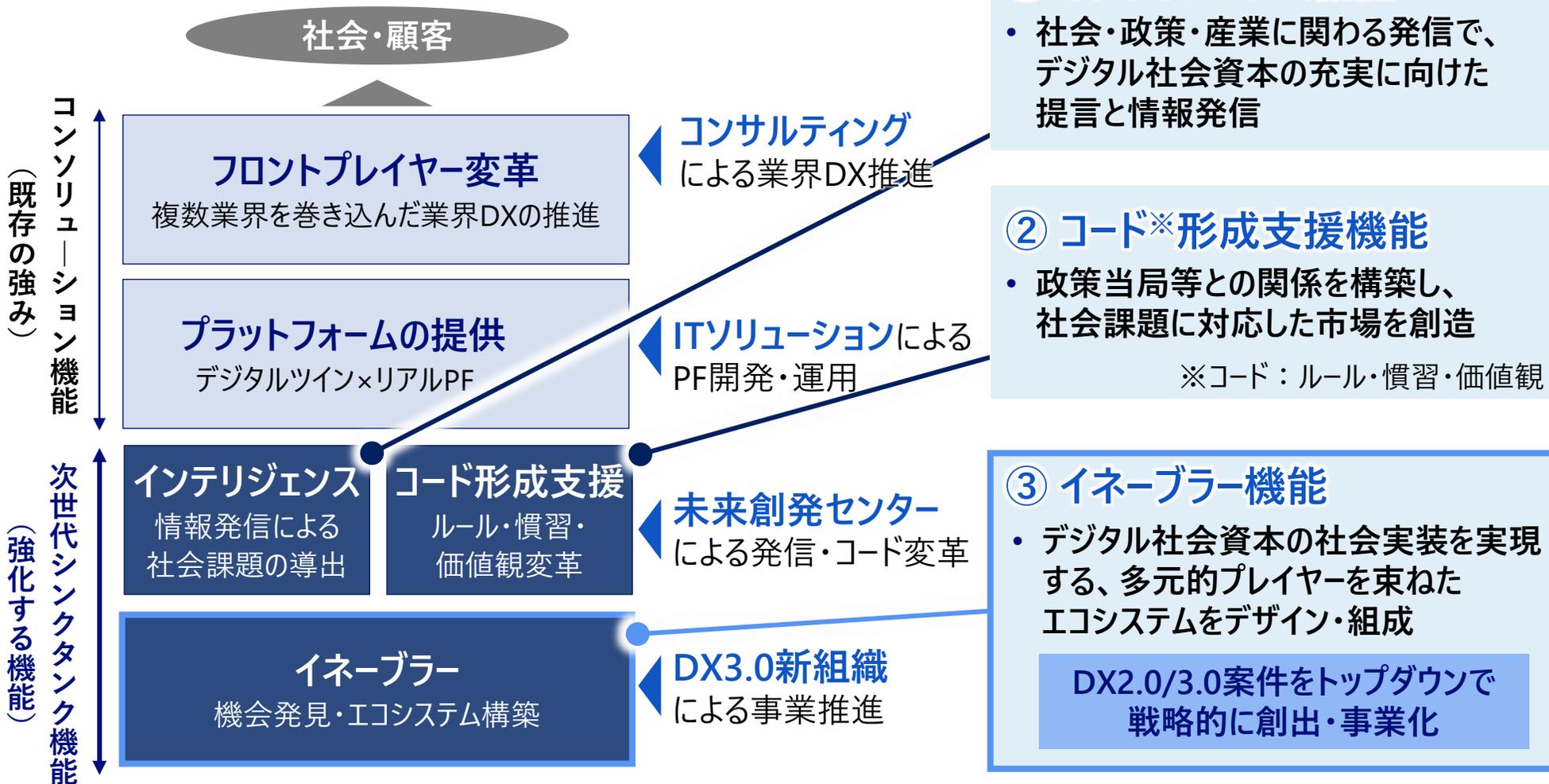
■ 北米の事業基盤確立にむけて (2022年度後半の取り組み)

- CEOの交代 (CFOからの昇格) と、“Vision” (ハイブリッドクラウド上でのDX実装) の策定
- 営業トップのCRO※採用と地区営業責任者の交代
- DXコンサルティングの営業研修やマーケティング等の営業支援組織の新設
- 日系企業への営業やデリバリー能力補完に向けたNRI・海外グループ子会社間での連携検討

※ Chief Revenue Officer

次世代シンクタンク機能による、DX2.0/3.0事業の創出

DX2.0/3.0事業化の全体像



人的資本の拡充

- 人員数の拡大とあわせて、社員の志向・経験を考慮しながら一人ひとりの能力を最大限に引き出すことで、人的資本の成長サイクルを加速
- ダイバーシティ&インクルージョンにも継続的に取り組み、多様なプロフェッショナルが活躍できる、エンゲージメントの高い組織を構築

新卒・キャリア採用強化

- 第二新卒採用の導入
- 学生インターン受入の拡大
- アルムナイやリファラル採用など採用チャネルの拡大

(NRI籍)

	2022年度実績	2025年度計画
新卒採用	399人	約500人
キャリア採用	335人	約370人

成長機会の拡大

- タレントマネジメントによる**成長機会付与**と**成長実感向上**
- 「DX」「事業創造」「グローバル」などの**ケイパビリティ可視化**と、**計画的な機会付与**

ダイバーシティ&インクルージョン

- 管理職への登用など、**女性活躍機会の拡大**
- グループ全体のエンゲージメント向上
 - ・ 全社員参加の『**MVVダイアログ**※』を通じて、MVVを基軸に多彩な個が結集
 - ・ キャリア入社社員のオンボーディング強化

※ MVV : Mission & Values, V2030

ESGの取組みをグループ・グローバル、さらにサプライチェーンへと拡張

- NRIらしいESGの取組みをさらに進化させ、ステークホルダーからの信頼を一層高める



ビジネスパートナーとの協働による
地球環境への貢献



ステークホルダーとの関係強化による
社会的責任の遂行



戦略的なリスクコントロールを実現する
ガバナンスの高度化

サプライチェーン全体での
脱炭素化

- **ネットゼロ実現**の取組み加速
- **再生可能エネルギー**の利用拡大
- TCFDに基づく**気候変動情報開示**、**自然資本**や**生物多様性**に関する開示の充実

ステークホルダーの
ウェルビーイングの向上

- **ワークインライフ・健康経営**の進化
- **NRIグループビジネスパートナー行動規範**の適用範囲拡大
- **人権デューデリジェンス**強化・徹底と**AI倫理**動向の把握・対応

グループ・グローバルでの
取組み加速

- グループ・グローバルでのNRIブランドに相応しい**情報開示の充実**
- サステナビリティに関する**ガバナンス体制の構築**
- サステナビリティ経営を加速する**役員報酬設計**

(ご参考) マテリアリティ指標

マテリアリティ		重要指標	2025年度目標	(参考) 2022年度実績
創出する 価値	デジタル社会資本の充実を通じた 活力ある未来社会の共創 	業界・社会変革を実現する DX2.0/3.0総投資額・施策額	630億円 ^{※1}	(2023年度より計測)
	社会資源の有効活用を通じた 最適社会の共創 	最適社会に貢献する ビジネスプラットフォーム売上高	1,410億円	1,285億円
	社会インフラの高度化を通じた 安全安心社会の共創 	強くしてしなやかな社会を支える 安全安心関連売上高 ^{※2}	2,160億円	1,698億円
		価値共創共感度 ^{※3} (国内グループ)	70%	64%
価値を 生み出す 資本	多様なプロフェッショナルの 挑戦・成長による人的資本の拡充 	従業員エンゲージメント (NRI籍) の総合スコア 女性への機会付与率 ^{※4} (NRI単体)	総合スコア：70以上継続 機会付与率：17%	総合スコア：71 機会付与率：14.3%
	個々の知を組織力に昇華させる 知的資本の創出・蓄積 	知的資本創出・蓄積のための投資額	410億円 ^{※1}	132億円
経営基盤 (ESG)	ビジネスパートナーとの協働 による地球環境への貢献 	温室効果ガス排出量削減率・ 再生可能エネルギー利用率 (基準年：2019年)	2030年度目標 ^{※5} Scope1+2：ネットゼロ Scope3：30%削減 再エネ利用率：100%	2021年度実績 ^{※8} Scope1+2：72% Scope3：15.8% 再エネ利用率：51%
	ステークホルダーとの関係強化 による社会的責任の遂行 	「NRIグループビジネスパートナー行動規範」 ^{※6} への同意または同等規範の保有率 ^{※7}	国内グループ 90% (参考：グローバル 80%)	国内グループ 63% (参考：グローバル 56%)
	戦略的なリスクコントロールを 実現するガバナンスの高度化 	重大なリスクの発現件数 (規制当局への 報告またはそれに準ずるNRIグループ責の事案)	0件	1件
		外部評価指標 DJSI World	選定継続	選定

※1 中期経営計画(2023-2025)期間の累計値 ※2 内部取引を含む ※3 「価値共創」や「3つの社会価値」の概念に強く共感する社員の割合

※4 プロジェクトや事業における責任者の女性比率 ※5 Scope1+2の排出量を97%削減、残余排出量は中和化 ※6 環境・人権等を含む

※7 システム開発委託先など、NRIグループの調達先企業における同意または同等規範保有率 ※8 基準年：2013年

財務方針

財務方針 (2025年度の姿)	株主還元	✓ 配当性向 2025年度までに 40%
	ROE	✓ 20%以上
	手元運転資金	✓ 売上高の 2ヶ月程度
	財務規律	✓ ネットD/Eレシオ 0.5倍 を上限 ✓ ネット有利子負債は EBITDAの1.3倍 の範囲内

■ 事業投資（平均約500億円/年）

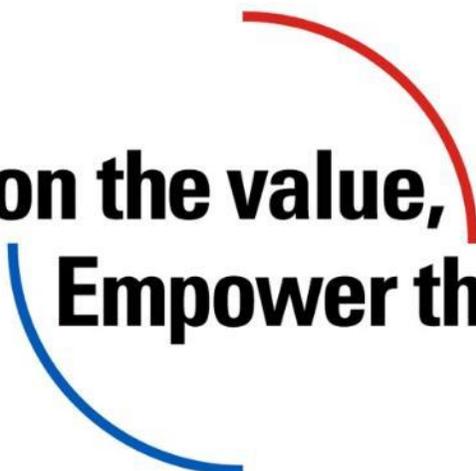
- 既存サービスの維持・サービス拡大に加え、DX2.0/3.0事業創造、生産性向上に積極投資

■ 外部成長投資

- 外部成長は、主に北米での地域拡大とケイパビリティ拡大の手段として継続検討
- 中計2025の業績目標には外部成長を織り込まず、機会をみて実施

■ 株主還元

- 配当性向を25年度にかけて**35%→40%**に引き上げ
- ROE**20%以上**。自己株式取得は株価水準など勘案して機動的に実施



**Envision the value,
Empower the change**